

## 記者会見

### ユニクロ・東レ「戦略的パートナーシップ」の構築について

開催日：2006年6月19日

#### 出席者

東レ株式会社 代表取締役社長	榊原 定征
東レ株式会社 常務取締役	石井 銀二郎
株式会社ユニクロ 代表取締役会長兼 CEO	柳井 正
株式会社ユニクロ 執行役員	中島 徹郎

## ご挨拶

### 東レ株式会社 常務取締役 石井 銀二郎

株式会社ユニクロ(代表取締役会長兼 CEO 柳井 正)と東レ株式会社(代表取締役社長 榊原定征)は両社の戦略的パートナーシップ構築について本年3月に締結した基本合意書に基づき、このたび中長期的・包括的な調達及び供給に関する合意書を締結いたしました。2010年に売上高1兆円を目指すFRグループ(国内と海外のユニクロ事業合計で7,000億円)と、同じく1兆8,000億円を目指す東レグループ(繊維事業合計で6,000億円)は、この戦略的パートナーシップを構築することにより、消費者の皆様新しい価値のある商品を提供するとともに、新たな業態・事業の開発を視野に入れた協力関係を築いてまいります。

#### 1. 中長期提携方針の策定

株式会社ユニクロと東レ株式会社の両社は、新商品の開発・企画に共同で緊密に取り組んでいくための中長期提携方針を策定しました。この方針に従って、両社は素材メーカーとSPA(製造小売業)の境界線を越え、素材段階から最終商品の販売に至るまでの一貫した商品開発体制を構築して、消費者の皆様方の生活を豊かにする衣料品等を提供して参ります。今回の中長期的な取り組みにより、東レのユニクロに対する素材・製品供給は、2010年までの5年間累積金額で2,000億円を超える計画で、世界の繊維業界では類のない規模の取り組みとなります。

#### 2. 画期的新素材の開発

両社は、それぞれが保有する研究・開発・生産・販売・マーケティングの総合力を結集することにより、市場のニーズを的確に把握し、現在の市場には存在しない画期的な素材開発を目指し、今までにない“夢のある”商品創りにつなげ、新たな需要を創出します。この取り組みにあたり、両社は本年3月にプロジェクトチーム(名称:次世代素材開発プロジェクト)を設置いたしました。「美・健康」「SUPER NATURAL」「エコロジー」「FUNCTION&COMFORT」「新機軸」の5つの方向性をもとに、73項目にわたるテーマを抽出し、具体的な素材の共同開発に着手します。また、素材開発に伴う人材交流も活発に行ってまいります。

### 東レ株式会社 代表取締役社長 榊原 定征

東レの榊原でございます。今日は(株)ユニクロの柳井会長と共同でこうして会見を執り行う運びとなりましたことを大変うれしく思っております。本日のプレスリリースの内容につきましては、石井常務からご報告申し上げたとおりますが、私から補足いたしまして少しお話をさせていただきます。

ご承知のとおり、日本の繊維産業は技術開発力、商品開発力など多くの強みを持つ一方で、いくつかの弱みがあります。そのもっとも重要なものは多段階の流通構造による非効率性ということであろうかと思えます。流通構造が多重になっているということに加えまして、小売り段階の消化率が読めず、各段階の思惑によって商品の流通在庫が上積みされ、ロスが増大し、その結果、業界全体の体力が消耗するという悪循環を生んでいるのが実態です。こういったことを改善することが、繊維業界全体の課題です。このことにつきましては現在の「繊維ビジョン」の中でも明確に指摘されていることです。ユニクロ社の柳井会長は、この繊維産業の旧態たる流通構造を改革されて、新たな独自の商流を創造されておられます。私はこの柳井会長の挑戦を高く評価するものの一人であり、日本の繊維産業、そして私ども東レの繊維事業を再構築するために、是非ご一緒にこういった改革に挑戦させていただきたいと考えていたわけです。今般、両者が合意に達した戦略的パートナーシップは繊維の流通構造を極限まで改革すると同時に、素材から商品までの企画・開発・生産・物流までを一体のトータルインダストリーとして捉えるという、理想的な垂直連携を構築するということであり、世界で類例のない、新しいビジネスモデルと考えております。

次に、本日の合意書締結に至った経緯とその合意内容の骨子についてお話ししたいと思います。ユニクロ社と東レとは、1999年以來のお取引があり、フリース、エアテック、ヒートテックなどの大きなヒット商品に私どもの各種素材をご愛顧いただいております。そういった関係もあり、昨年11月にユニクロ大学という、ユニクロ社の経営管理職講座で私が東レの経営戦略に関するお話をさせていただく機会があり、それがひとつのきっかけとなり、両社間の戦略的パートナーシップ構築の協議が進み、本年3月に基本合意書の締結をいたしました。その後、私どもが主催しました、北陸繊維シンポジウムで、柳井会長にご講演いただいたわけですが、そのときに一緒に福井にお越しいただいて調印をしたという経緯です。本日、調印した実行計画に関する合意書は、3月の基本合意書に基づくものであり、当社がユニクロ社に納入する商品は、5年間累計で2000億円超の取り組みとなっております。

この新たな合意内容は、当社にとりましては炭素繊維複合材料でのボーイング社との取り組み規模に匹敵する長期供給契約と認識しております。内容、規模いずれの面におきましても、繊維業界では世界的にも例を見ない画期的な取引、契約であると考えております。私どもは、繊維素材、あるいは縫製品等の単なる売り手、買い手という従来型の取引関係から脱却して、中長期にわたる事業目標を共有化し、共通のお客様である消費者の目線で両社が緊密に連携を取りながら素材の開発、企画・生産から店頭販売まで、一貫でスピード感をもって事業展開を進めていく革新的な戦略的パートナーシップの構築を目指していきます。

この目標実現のために、生産・流通コスト、あるいは在庫リスクを抜本的に削減するための革新的な店頭情報、生産管理一貫システムや全社的な商品開発連携の枠組みを構築し、定期的な人材交流を行うこと、または費用や成果配分等につきましても両社間で具体的な合意に達しています。私ども東レの繊維事業は、ASEAN地区、あるいは中国などワールドワイドな生産拠点を持っております。糸、綿からテキスタイル、さらに縫製品までのグローバルなオペレーションを展開する総合力を持っています。また、繊維に直接、間接に関係する研究者、基礎研究からテキスタイルの開発に至る研究・技術開発要員は、東レグループ全体で1200人を擁しており、国内外の研究開発戦略を駆使して、ユニクロ社と手を携えて、既存

商品の置き換えということではなくて、まったく新しい需要の創造を狙えるような、夢のある、画期的な新商品をより多く出していきたいと考えております。また高機能、高感性が求められる商品につきましては、一昨年北陸地区に作った産地企業集団である、「東レ合繊クラスター」との連携も視野に入れて、日本発のテキスタイルを積極的に活用していきたいと考えております。

最後になりますが世界一のカジュアルウェア企業グループを目指しておられるユニクロ社と、先端材料で世界トップ企業を目指す私ども東レが一体となって、市場に提案する姿こそ、私自身が理想として描いていた、革新的な新時代のビジネスモデルであると、これをご英断いただいて、現実のものとしていただいた柳井会長に改めて、感謝を申し上げます、私のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

#### **株式会社ユニクロ 代表取締役会長兼 CEO 柳井 正**

日本の繊維産業は世界一の技術を持ちながら、その素質が開花していない非常に残念な結果になっているのではないかと考えています。世界一の繊維技術を実際の製品として実現できていない、あるいは実現していても少量で、ほとんどの人がその存在すら知らないと思います。東レさんは、そういった業界のなかで、世界中でグローバルオペレーションをやっておられます。日本の企業でこれだけのグローバルオペレーションをやっていらっしゃる場所はほかの産業でも少ないと思います。当初から世界で作って世界に売るということで、その技術を世界中の市場で展開されています。

ユニクロでは、フリースの段階から原材料を東レさんをお願いしたというご縁があります。なぜ東レさんかといいますと、やはり東レさんの原材料が世界で一番いいからです。フリースの後には東レさんのエアテック、ドライ、ヒートテックなどを製品化してきました。世界一の繊維のメーカーである東レさんと今後、戦略的なパートナーシップを結ぶということは、我々の将来にとってすばらしいことだと思っています。特に今からグローバル化したいと考えており、世界の競争と闘う上では確かな武器になると考えています。

繊維が新しい生活を作るという例は少ないようにみえますが、衣料品以外の業界では、たとえば炭素繊維がボーイング社の飛行機に使われるとか、スポーツ用具に使われるとか、そういったことがたくさんあります。たとえばフィルムの技術が他の産業で使われるように、衣料品に使えるような可能性もあるかもしれません。「最初の研究開発の段階から最後の販売まで、戦略的な同盟で、一社のもりで素材開発をやってもらいたい」ということを東レさんをお願いしましたところ、快諾いただきましたので今回の提携の運びとなりました。

私はこういった研究開発から販売体制までの一貫した仕組みは我々のアパレル業界でも可能だと思っています。これは、単に日本で売るということではなく、世界中で売ることが大前提だと思っています。是非、世界中の人が「こんな商品があって本当によかった」と思うような商品をお互いに研究開発、販売していきたいと思っています。

## 質疑応答

(主な質疑応答の内容につきましては、ご理解いただきやすいように部分的に加筆・修正をしております。)

Q1: 柳井会長に3つ質問があります。 今回の提携はそれぞれお互いが限定されたものなののでしょうか。ユニクロにとって東レさん以外はもうありえないのか、東レさんにとってはユニクロ以外はありえないのでしょうか。ユニクロ側の数値的なメリットはあるのでしょうか。東レさんは5年間累計で2000億円の供給するということですが、これによってコストがこれくらい下がるといったような数値的な目標というものはあるのでしょうか。研究開発から販売まで一体になってという戦略的な同盟ということですが、逆に言えば今までユニクロさんがやってきたSPAというビジネスモデルが限界だということなののでしょうか?

A: ユニクロ 柳井会長 「限定的なのか」というご質問ですが、東レさんとは「一心同体」でやるつもりですが、そういう機会はあるお取引先にも可能性としてはあると思います。ただし、こういうことができるのはお互いの規模、能力、あるいは将来方針が同一でないとなかなか一足飛びにはいかないと思います。

また、数値的メリットのご質問ですが、我々は数値的メリットというよりも、数値は結果として出てくると考えています。世界中で「本当にこの商品は画期的だ」と言われるような商品を開発したいと思っています。「SPAの限界?」というご質問ですが、限界ということよりも、能力がもっとアップすると考えていただければと思います。世界中のSPA企業やファッション業界は表面的なデザインや流行にものすごく重点を置いていますが、そういったことよりも本当は「日常を快適に過ごせる服」といった基本的なことが必要ではないかと思います。また、そういったものを継続的に大量に供給できるということが我々の業界にとっても、大事なことだと思っています。

A: 東レ 榊原社長 東レについても「限定的なのか」というご質問ですが、柳井会長がお話しされた通りで、私どものコンセプトとしても限定的ではありません。しかし、このようなパートナーシップはお互いの規模、力、意識などの問題が重要ですので、いくつものできるものではないと思います。

Q: 「2000億円」という数字ですが、これをいわゆる販売価格に直したらどのくらいの規模にいなのでしょうか。現在の東レさんとユニクロさんの取引金額はどれくらいなのでしょう。また、ユニクロさんにとって東レさんと「一心同体」ということは、緊張感が失われるという恐れはないのですか?

A: 東レ 榊原社長 年度によって違いますが、現時点での取引規模は200~300億円です。これは私どもからユニクロさんにお納めする素材及び製品の規模で、この数年間累計では1000億円程度の規模に達しています。

A: ユニクロ 柳井会長 2000億円が上代にするといくらなのかということにははっきりしていませんので今の時点ではちょっと言えません。二番目の「緊張感が失われるのでは」というご質問ですが、今こうして提携を発表しているということに緊張感がありますよね。当然ですけど、お互いパートナーとしてやっていこうということは緊張関係がないとやっていけません。普通の取引以上に気をつけて取引していくということだと思いますし、反面、共有すべきところはすべて共有することです。我々が東レさんから買った商品を売っていくというサイクルを一社のつもりで回していくということなので、根本的にサイクル自体を

もう一回作り変えないといけないのではないかと思います。それは今からあらゆる分野で協議して決めていきたいと思っています。

Q: 今まででずいぶん取引関係はあったかと思いますが、これで今までと比べて開発プロセスが具体的に何がどう変わるのでしょうか。また、変わった結果が、消費者の目に見えてくるのはいつ頃の予定なのでしょう。

A: 東レ 榊原社長　今まで6年間お取引をさせていただいておりますが、今後は先程、柳井会長が言われたとおり、今まで以上に一つの会社のように一体となって取り組むということです。従って、情報については店頭情報から企画開発まで全て共有化していきます。また、一番大切なことは画期的な夢がある素材、あるいは製品を消費者に提供することです。そのために、我々にはメーカーの責任として絶えず、そういった素材を出し続けるという義務が生じます。東レにとっては非常に緊張感があり、以前とはまったく違う責任と義務を伴ったプロジェクトだと考えています。我々自身の力を高めていき、ユニクロさんとともに、消費者に夢のある製品をお届けしたいと思っています。

A: ユニクロ 柳井会長　我々としては、全社を挙げてこのプロジェクトに集中してやっていきたいと思っています。また、東レさんにも同じことをお願いしたいと思っています。今までは担当者だけだったのですが、今後は会社の最優先課題として、このプロジェクトを作っていくと思っています。たとえば、いい素材があればいい製品ができるというわけではないですし、いい商品があれば売れるということでもないのではないかと思います。一番最初の研究から、あるいは顧客ニーズから、一番最後の店頭まで一貫しているということが必要だと思います。今までの業界ではできなかった、新しい仕組みとして実現したいと思っています。

Q: 先ほど「繊維産業は無駄のある構造」というご指摘がありましたが、今回のプロジェクトによってコスト的にはどれくらい省力化・合理化できるのでしょうか。また、商品在庫の対応はどうされるのか。最後にすばらしい素材が開発されたとき、その素材は全部ユニクロさんのモノポリーになるのでしょうか？

A: 東レ 石井常務　無駄の削減がコスト合理化にどれだけ効くのかというご質問については、いろいろな商品の生産背景、どこで何を作るかなど千差万別ですので、一概に何パーセントというような計算は難しいです。先程柳井会長が仰った“同じ会社のように”と考えれば、条件やスペックを変えたり、生産数量の大きなものは備蓄生産をするなど、お互いのノウハウ・知恵を合わせれば、コスト合理化は必ずできると期待しています。

在庫の対応につきましては、私共としてはクイックレスポンスが重要と考えております。販売情報と生産情報をITツールを駆使しながらこれを結びつけることによって、在庫をミニマイズすることが出来ると思います。また、糸・生地・製品の各段階に生じた在庫につきましては、SPAのあるべき姿として、自らの責任で消化することを実践してこられたことが私共の信頼感に結びついております。

素材のモノポリーにつきましては、あくまでケース・バイ・ケースと考えております。しかし、ヒット商品が生まれますと、大きな数量を同じ品質である期間内にお届けするために、海外を含めた生産基地をフル稼働させることになり、結果としてモノポリーになる可能性があります。

Q: 本日の会見をお伺いして、両社の相当な意気込みを感じたのですが、今日の時点で資本的な結びつきや資本提携がない理由を教えてください。

A: 東レ 榊原社長 将来的かどうかは分かりませんが、今時点そういった関係にはありません。私と柳井会長との信頼関係、また、会社同士が長年築き上げた信頼関係は、むしろ資本的な提携よりも重いものがあるのではないかと考えています。

A: ユニクロ 柳井会長 資本関係は今の時点ではありませんが、将来的にそういう可能性がないということではありません。今のところはやっぱりお互いに戦略的パートナーとして緊張関係を持って仕事をしたほうがいいのではないかとということです。

以上